

«Die Innovationsfähigkeit ist ungebrochen»

Die Schweizer Wirtschaft ist für die Krise gut aufgestellt, ist Martin Schneider überzeugt. Der Inhaber der Brainforce AG für Management auf Zeit sieht vor allem in der diversifizierten Firmenstruktur und der hohen Innovationsfähigkeit grosse Stärken. Er gibt Auskunft, wie verschiedene Länder von der Wirtschaftskrise betroffen sind, mit welchen Problemen Schweizer KMU kämpfen und wie sie ihr Innovationsmanagement verbessern können.



Rolando Cocco

Martin Schneider sieht bei KMU noch Optimierungspotenzial im Innovationsmanagement: «Die KMU sind sehr gut im Entwickeln, beim Tüfteln, aber bei der professionellen Abwicklung der Innovationsprojekte fehlt oft die Erfahrung.»

Herr Schneider, die Wirtschaft steckt weltweit in der Krise. Wo orten Sie die Ursachen?

Salopp gesagt, ist die gegenwärtige Krise ein Auswuchs davon, dass man lieber das Geld arbeiten liess als selbst zu arbeiten und finanzielle Risiken auf kreative Weise zu di-

versifizieren versuchte, um sie letztendlich zu vertuschen. Die Masslosigkeit war stärker als die Masshaltung: Eine Rendite von 4 % genügte nicht mehr, sondern es mussten 7 % bis 10 % sein. Wenn einer mehr hatte, dann strebten die anderen auch nach mehr. Diese Aspekte haben sich gegenseitig aufgeschau-

kelt. Daraus ergab sich eine gewisse exponentielle Entwicklung, die irgendwann unweigerlich zum Kollaps führt – die Frage ist nur, wann? Was wir momentan durchmachen, sind so gesehen natürliche Korrekturmechanismen. Sie tun zwar weh, aber auf lange Frist betrachtet ist die Rendite immer noch positiv.

Wann erwarten Sie eine Erholung?

Dabei gibt es internationale Unterschiede. In der Schweiz erwarte ich bis Mitte Jahr erste Anzeichen einer Stabilisierung. Ab dem 3. Quartal sollten sich sanfte Hinweise für eine Erholung zeigen, die sich bis Ende Jahr verstärken – wenn auch nicht in allen Sektoren, sondern punktuell. Wir stellen heute fest, dass sich die Situation zunehmend zu stabilisieren scheint. Ermutigende Anzeichen dafür sind zum Beispiel überraschende Neuaufträge bei einzelnen Kunden. Aufgrund der grossen Unsicherheiten können aber die Prognosen in drei Monaten wieder völlig anders aussehen. Voraussagen, die bis ins nächste Jahr reichen, sind meiner Meinung nach gar nicht möglich.

Brainforce ist international tätig. Wie sieht die Situation beispielsweise in China aus?

China scheint mit einem blauen Auge davongekommen zu sein, wie die wieder ermutigenden Wirtschaftsdaten bereits seit Monaten zeigen. Das kommunistische Land hat ein starkes Krisenmanagement, wenn auch von oben diktiert. In der aktuellen Situation hat dieses System durchaus Vorteile: Die Entscheide fallen schnell, die Massnahmen werden sofort umgesetzt und müssen nicht zuerst noch Diskussionen im Parlament durchlaufen. China pumpt 20 % des Bruttoinlandsproduktes in die Wirtschaft zur Ankurbelung des lokalen Konsums. Das ist natürlich ein Mehrfaches jedes westlichen Landes. In China ist ein Grossteil der Stabilisierungsmassnahmen bereits umgesetzt. Ein Beispiel: Im letzten Herbst hat man eine Abwrackprämie für landwirtschaftliche Fahrzeuge eingeführt. Wer einen umweltfreundlicheren Traktor kauft, bekommt eine Prämie vom Staat. In China sind die Fahr-

Rolando Cocco



Martin Schneider ortet in der diversifizierten Wirtschaftsstruktur mit den vielen KMU einen Vorteil für die Bewältigung der aktuellen Krise.

zeugverkäufe in dritter Monatsfolge wieder am Steigen. Das Modell ist vergleichbar mit der so genannten Umweltprämie, wie sie etwa in Deutschland eingeführt wurde. In deren Folge hat beispielsweise Opel in Deutschland in den ersten drei Monaten so viele Kleinwagen verkauft hat wie noch nie in den letzten zehn Jahren.

Wie präsentiert sich die Situation in anderen Märkten?

Russland hat ein grosses Problem, weil die Rohstoffpreise stark gesunken sind. Und die russische Wirtschaft ist zu wenig diversifiziert. Zudem sind das wirtschaftliche und auch das politische System noch immer im Wandel. Das Land wird Schwierigkeiten haben, aus der Krise

ein grosser Teil der Exporte machen Nahrungsmittel aus, die weniger stark von der Konjunktur abhängen. Global gesehen handelt es sich dabei jedoch um kleine Märkte. Grosse Wirtschaftsblöcke wie die USA oder Europa erleben momentan einen starken Einbruch.

Wie kann hier die negative Entwicklung gestoppt werden?

Um das Blatt zu wenden, braucht es schon einiges. Denn es ist vor allem ein Problem des Vertrauens, das wieder hergestellt werden muss. Solange das Vertrauen in das ganze Finanzsystem und auf wirtschaftlich bessere Zeiten nicht wieder hergestellt ist, gibt es auch kein Wachstum. Das ist ein entscheidender Faktor.

Wie beurteilen Sie staatliche Stützungs-massnahmen für die Wirtschaft?

Solche Massnahmen sind vor allem dann sinnvoll, wenn sie vertrauensbildend sind. Dafür soll sich der Staat einsetzen, aber nur für das. Es wäre völlig falsch, wenn der Staat mit dem Giesskannenprinzip Geld verteilen würde. Dieses Geld würde tiefe Löcher in den Staatshaushalt reissen, die nachkommende Generationen wieder flicken müssten. Er muss sich auf diejenigen Bereiche konzentrieren, die lebenswichtig sind für die Volkswirtschaft. Er kann nur die Initialzündung zur Änderung der Psychologie bei den Marktteilnehmern liefern.

Dann unterstützen Sie Finanzspritzen für einzelne Firmen?

Das ist heikel. Man muss die Einzelfälle betrachten. So unfair es klingt, man kann unmöglich jeden Kleinbetrieb stützen, sondern muss Einzelfälle herausnehmen, die psychologisch eine grosse Wirkung haben. Zwar sind in den USA von den drei grossen Automobilbauern sicher einer oder wahrscheinlich eher zwei zu viel. Doch die US-Regierung muss abwägen, wie gross die psychologische Wirkung wäre, wenn einer der Grossen insolvent würde. Dies könnte natürlich ein Vielfaches des tatsäch-

«Der Staat kann nur die Initialzündung zur Änderung der Psychologie bei den Marktteilnehmern liefern.»

herauszukommen – aber sie werden es schaffen. Denn auch die Rohstoffpreise werden wieder ansteigen. Ausser in China wächst die Wirtschaft auch in einigen anderen Emerging Markets noch – etwa in Indien oder weiteren südostasiatischen Ländern. Dies, obwohl sie sehr stark exportabhängig sind. Denn

lichen Schadens verursachen. Unter diesem Gesichtspunkt muss man die Automobilkonzerne momentan wohl oder übel stützen, um nicht die restliche Wirtschaft abzuwürgen – auch wenn dies eine schlechte Lösung ist. Der Staat muss aber die notwendigen Sanierungsmassnahmen und Teilliquidationen erzwingen.

Wie ist die Schweizer Wirtschaft in dieser Krise aufgestellt?

Unsere diversifizierte Wirtschaftsstruktur mit den vielen KMU ist ein klarer Vorteil in der Krisensituation. Auch das stabile Sozialsystem mit der relativ hohen Flexibilität für Strukturanpassungen hilft, die Krise erfolgreich zu meistern. Zum anderen ist die Innovationsfähigkeit nach wie vor ungebrochen. Auf diese Stärken sollten die Schweizer Unternehmen vermehrt bauen. Vor allem auf Innovationen im Hightech-Bereich. Langfristig bringt es nicht viel, in Lowtech-Produkte zu investieren. Sie sind teuer in der Entwicklung und schnell kopierbar. Viele Schweizer Unternehmen sind wendige Nischenplayer, diesen Vorteil müssen sie jetzt ausspielen.

Wird nicht gerade in Krisenzeiten oft in der F&E gespart?

Den meisten Unternehmen ist die zentrale Bedeutung der Innovation bewusst. Jedenfalls ist mir bis jetzt nicht aufgefallen, dass die Unternehmen bei der F&E sparen. Das beweist Weitblick – denn jetzt muss man erst recht innovativ sein.

Brainforce vermittelt Interimsmanager – darunter auch Spezialisten für das Innovationsmanagement. Wo orten Sie bei KMU noch Optimierungspotenzial?

Die KMU sind sehr gut im Entwickeln, beim Tüfteln, aber bei der professionellen Umsetzung der Innovationsprojekte fehlt oft die Erfahrung. Das Gleiche gilt für den

zur Person

Martin Schneider ist Inhaber der Brainforce AG. Nach dem Ingenieur-Diplom an der ETH erlangte er den Master in Umwelttechnik an der University of California, Davis. Das MBA-Studium schloss er 1993 an der Stanford University ab. Seine bisherige berufliche Laufbahn führte Martin Schneider von der Motor-Columbus Gruppe zu ABB. Bevor er zum französischen Konzern Alstom wechselte, führte er in den USA einen erfolgreichen Turnaround eines Technologie-KMU durch und leitete ein Produktionsverlagerungsprojekt nach Südostasien. Brainforce stellt seit 30 Jahren Interimsmanager für die temporäre Besetzung von Linien- und Projektmanagement-Positionen zur Verfügung. Mit einem HR-Pool von über 3200 ausgewählten und erfahrenen Fachspezialisten ist das Unternehmen führend für Interimsmanagement im deutschsprachigen Raum Europas. Mit Niederlassungen in Zürich, München, Wien, Moskau, Johannesburg, Bangkok, Hongkong und Schanghai bewältigt Brainforce jährlich rund 150 Mandate.

Übergang von einer Entwicklung in die Serienproduktion. Die Folge ist oft eine nicht kostenoptimierte Fertigung. Vor allem die Optimierung von Produktionstechniken ist ein zentrales Thema. Oft könnte ein KMU ein Innovationsprojekt viel effizienter zum Ziel bringen, wenn es einen praxiserfahrenen Fachspezialisten beiziehen würde, der gutes fachliches Know-how mit Erfahrung im Management von Entwicklungsprojekten vereint. Von Nutzen ist auch die branchenübergreifende Erfahrung. So lassen sich Lösungen aus anderen Industriezweigen abwandeln und für das Projekt nutzen.

Viele Ideen werden in der Schweiz nie umgesetzt. Bemängelt wird, dass es insbesondere Investoren an Risikobereitschaft fehlt. Wird die schwierige Wirtschaftslage diese Situation noch verschärfen?

Bei der frühen Finanzierung – also nicht auf der Stufe Private Equity, sondern privater Investoren wie Business Angels – finden Start-ups mit einer guten Idee und solidem Businessplan noch immer Geld. Ich habe sogar das Gefühl, dass Leute mit Geld – und davon gibt es immer noch viele – heute eher abwägen: Die Börsengeschäfte laufen

schlecht, andere Anlageformen sind eher schwierig und deshalb investieren sie im Sinne einer diversifizierten Anlagestrategie auch eher in ein Jungunternehmen.

Bei welchen Problemen suchen die Unternehmen in der heutigen Situation die Unterstützung von Managern auf Zeit?

Viele Unternehmen leiden unter Umsatzeinbruch, Liquiditätsengpässen und Zahlungsausständen. Sie haben Überkapazitäten in der Produktion, im Personal und zudem volle Lager. Sie gelangen an uns, weil sie Unterstützung brauchen beim Cash-Management, beim Controlling, bei der Optimierung von Prozessen sowie bei Beschaffung und Logistik.

Ein Beispiel: Wir stellen bei zwei Automobilzulieferern in Deutschland Einkaufsmanager. Sie müssen die Verträge mit bestehenden Lieferanten neu verhandeln. Internen Einkäufern bereitet das Mühe, weil sie über Jahre eine enge Beziehung zu den Lieferanten aufgebaut haben. Eine externe, neutrale Person kann hingegen auch einmal den «bad guy» spielen. Er geht wieder, wenn alles geregelt ist – und der angestammte Einkaufsmanager ist «unverbraucht».

Was unterscheidet Interimsmanager von klassischen Beratungsunternehmen?

Der Fokus auf die Praxis und die Umsetzung. Traditionelle Beratungsunternehmen arbeiten mit theoretischen Methodikansätzen. Es ist fraglich, ob eine solche Analyse in der Krise wirklich etwas bringt. Es braucht praxiserfahrene Leute, die in der Lage sind, eine Projektleitung oder eine Aufgabe im Linienmanagement wahrzunehmen. Als Provider mit einem Pool von über 3200 Spezialisten kann Brainforce auch garantieren, genau die richtige Person für die gesuchte Fragestellung zur Verfügung stellen.

Was raten Sie KMU, wie sie der Krise begegnen sollen?

Ein KMU sollte nicht nur abwarten und auf bessere Zeiten hoffen, sondern eine aktive Strategie wählen: Es sollte seine Prozesse von einem praxiserfahrenen Spezialisten analysieren lassen, darauf aufbauend die Kernkompetenzen optimieren, Szenarien für die Zukunft des Unternehmens entwickeln und sich für den Aufschwung entsprechend aufstellen. ☺

Interview: Irene Bättig
Redaktorin SWISS ENGINEERING STZ



Der hält dicht

Wandaufbauschränk Orion Plus

Robust und dicht. Aufgrund seiner robusten Konstruktion und der hohen Schutzart IP65 eignet sich der Wandaufbauschränk Orion Plus besonders für gewerbliche und industrielle Anwendungen. Für Ihre Lösungen haben Sie die Wahl zwischen einer Metall- oder Polyester Ausführung.



<p>Hager Tehalit AG Ey 25 3063 Ittigen-Bern Tel. 031 925 30 00 Fax 031 925 30 05</p>	<p>Hager Tehalit AG Glattalstrasse 521 8153 Rümlang Tel. 044 817 71 71 Fax 044 817 71 75</p>	<p>Hager Tehalit SA Chemin du Petit-Flon 31 1052 Le Mont-sur-Lausanne Tél. 021 644 37 00 Fax 021 644 37 05</p>	<p>Innovationen für Profis</p> <p>www.hager-tehalit.ch infoch@hager.com</p>
--	--	--	--